

Олена ЗАМУЛКО,

завідувач координаційного центру професійного розвитку особистості комунального навчального закладу «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради»

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЗАСОБАМИ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасні умови функціонування закладів освіти вимагають від керівника поєднання стратегічного бачення, ефективного менеджменту та використання цифрових інструментів управління.

Ключові засади управління:

Взаємодія та гнучкість: адміністрація закладу активно співпрацює з державними органами, науковими центрами, громадськими організаціями та органами самоврядування для створення мобільної та здатної до розвитку системи.

Принципи роботи: гуманізм, демократія, поєднання державного управління з громадським самоврядуванням, а також незалежність від політичних чи релігійних організацій.

Пріоритети в освітньому процесі: безпека всіх учасників, підвищення якості освітнього процесу, забезпечення доступності та якості освітніх послуг, практичне спрямування навчання та впровадження автоматизованих систем управління (електронні системи, інтернет-технології).

Розвиток колективу: удосконалення методів управління базується на соціальній справедливості та створенні творчого мікроклімату. Демократизація закладу відбувається через посилення ролі педради та органів самоврядування. Керівництво систематично звітує перед педагогами, батьками та учнями.

Професійний ріст: науково-методична робота, інноваційна та дослідно-експериментальна діяльність, підтримка ініціативи та самоосвіти педагогічного колективу, вивчення кращого досвіду.

Керівник закладу загальної середньої освіти сьогодні, виконуючи не лише адміністративні функції, а й виступаючи стратегом, аналітиком, комунікатором та організатором освітнього середовища, має значне навантаження внаслідок необхідності обробки великих масивів інформації, ведення документації, забезпечення якості освіти та комунікації з учасниками освітнього процесу. Все це актуалізує пошук **ефективних шляхів оптимізації управлінської діяльності. Цей процес має відбуватися через комплексний перехід від операційного мікроменеджменту до стратегічного управління. Головними інструментами такої оптимізації є:** комплексна цифровізація закладу (впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем управлінського обліку), реалізація принципу розподіленого лідерства через делегування повноважень, структурування внутрішніх комунікацій, а також впровадження прозорих критеріїв

внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Лише за умови автоматизації рутинних процесів та побудови дієвої команди керівник спроможний вивільнити ресурс для виконання своїх ключових сучасних ролей — аналітика та стратега. **Потрібна комплексна цифровізація, а саме:**

перехід на хмарне діловодство (відмова від локального збереження документів на одному комп'ютері; створення спільного сховища (наприклад, *Google Диск*), де накази, плани, протоколи педрад та звіти структуровані по папках і доступні адміністрації 24/7 з будь-якого пристрою);

єдине цифрове освітнє середовище (інтеграція роботи закладу в єдину платформу (*Мрія, HiT (Навчання і Технології), HUMAN, Єдина Школа*) з можливостями використання:

- електронних журналів та щоденників (педагогічні працівники мають доступ до заповнення 24/7, батьки й учні бачать усе онлайн);

- автоматичного зведення семестрової та річної звітності (директор отримує готову аналітику в один клік, а не збирає звіти від класних керівників тижнями).

- **цифровий кадровий та контингентний облік:** ведення державної системи *AIKOM* та внутрішніх електронних баз, що виключає дублювання паперових карток.

Для оптимізації управлінської діяльності керівника закладу освіти розроблено багато методичної літератури, а саме:

посібник **«АВТОНОМІЯ ЯК ШЛЯХ ДО ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ШКОЛИ»**, шведсько-українського проекту «Підтримка децентралізації в Україні», що фінансується шведським агентством міжнародного розвитку SIDA та впроваджується компанією SKL International. У виданні йдеться про те, як ефективно впровадити у школах освітню, організаційну, кадрову і фінансову автономію та здійснювати ефективний менеджмент. Книга містить практичні рекомендації щодо самостійного ухвалення рішень та впровадження сучасних методів освітнього менеджменту відповідно до норм чинного законодавства. Структура посібника охоплює розділи, присвячені академічній, організаційній, кадровій та фінансовій автономії, а також особливостям роботи піклувальних рад. Окремий блок висвітлює досвід розбудови європейських моделей самоврядування, зокрема в Польщі. Матеріали стануть у нагоді керівникам

органів управління освітою, фахівцям методичних служб та інститутів післядипломної педагогічної освіти;

- електронний навчальний посібник **«ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАССР В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**, охоплює презентацію, нормативно-правові документи Кабінету Міністрів України та Міністерства аграрної політики України, а також авторські добірки й методичні рекомендації. Ресурс забезпечує адміністрацію закладу інструментами для здійснення загального контролю за роботою харчоблоку та створення належних умов для його функціонування. Матеріали допомагають ефективно впроваджувати санітарно-гігієнічні норми й залучати педагогічний колектив до організації безпечного харчування. Усі запропоновані інструктивно-методичні матеріали з питань керівництва та контролю повністю відповідають чинним законодавчим вимогам. Розрахований на практичне використання в роботі директорів закладів загальної середньої освіти, а також працівників харчоблоків;

- електронний посібник **«ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ – ТЕРИТОРІЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ STEM-ОСВІТИ»**. Матеріали ресурсу висвітлюють основні напрями взаємодії адміністрації Шепелухівської загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів із громадськістю, педагогами, учнями та батьками через впровадження STEM-технологій. До комплексу увійшли мультимедійні проекти, відеофайли, статті, презентації, розробки уроків, заняття з елементами тренінгу та методичні рекомендації. Головна мета видання — допомогти керівникам у розвитку творчих здібностей школярів та вдосконаленні професійної майстерності вчителів шляхом використання новітніх методів навчання, що орієнтовані на самореалізацію особистості й розвиток критичного мислення;

- вебсайт **«РАЗОМ В РЕСУРСІ»** містить єдиний цифровий простір для підтримки ментальної стійкості та ефективної взаємодії учасників освітнього процесу в умовах війни (вчителів, батьків та учнів); дієві алгоритми для відновлення власного «заряду» та налагодження гармонійних стосунків у трикутнику «школа - родина - дитина»; техніки профілактики професійного вигорання та інструменти «педагогіки партнерства» для конструктивного діалогу з батьками; практичні поради від психологів щодо стабілізації дитини під час стресу; вправи для заспокоєння під час обстрілів, тривоги чи перед контрольною, які дають опору для продовження росту, мрій та досягнення успіху.

Стратегічне управління як основа оптимізації діяльності керівника закладу освіти

В умовах реалізації концепції Нової української школи, розширення автономії закладів освіти та зростання відповідальності керівника особливого значення набуває стратегічне управління. Сучасний керівник має не лише забезпечувати поточне функціонування закладу, а й прогнозувати розвиток, управляти змінами, ризиками та ресурсами, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного планування є SWOT-аналіз, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони закладу освіти, визначити можливості для розвитку та виявити потенційні загрози. Використання SWOT-аналізу

сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, формуванню реалістичної стратегії розвитку та визначенню пріоритетних напрямів удосконалення освітнього середовища.

Важливим інструментом зовнішнього стратегічного аналізу є PEST-аналіз, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на діяльність закладу освіти. Такий підхід допомагає керівнику своєчасно реагувати на зміни державної освітньої політики, демографічні тенденції, розвиток цифрових технологій та потреби громади.

Сучасне управління також передбачає системну роботу з ризиками. Управління ризиками спрямоване на виявлення, оцінювання та мінімізацію потенційних загроз, які можуть впливати на якість освітнього процесу та стабільність функціонування закладу. До таких ризиків належать безпекові, кадрові, фінансові, репутаційні та організаційні ризики. Впровадження ризик-орієнтованого підходу дозволяє забезпечити стійкість закладу освіти в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

Особливої актуальності набуває управління змінами, адже сучасна освіта перебуває в стані постійної трансформації. Впровадження профільної середньої освіти, цифрових технологій, нових державних стандартів, інклюзивного навчання та компетентнісного підходу потребує від керівника здатності ефективно організовувати зміни, залучати педагогічний колектив до їх реалізації та долати можливий опір нововведенням.

Одним із шляхів підвищення ефективності управління є делегування повноважень. Передача частини управлінських функцій заступникам директора, керівникам методичних об'єднань, координаторам проектів та іншим працівникам дозволяє зменшити навантаження на керівника, сприяє розвитку відповідальності членів колективу та забезпечує більш оперативне вирішення управлінських завдань.

Ефективне делегування є складовою концепції розподіленого лідерства, яка передбачає залучення педагогічних працівників до процесу ухвалення управлінських рішень. Розподілене лідерство сприяє формуванню команди односторонців, розвитку професійної ініціативи педагогів, підвищенню мотивації до професійного зростання та посиленню відповідальності за результати діяльності закладу освіти.

Для оцінювання результативності управлінської діяльності доцільно використовувати ключові показники ефективності (KPI). До таких показників можуть належати результати внутрішньої системи забезпечення якості освіти, динаміка освітніх досягнень учнів, рівень професійного розвитку педагогів, ступінь задоволеності учасників освітнього процесу, успішність реалізації стратегічних проектів, рівень цифровізації управлінських процесів та ефективність використання ресурсів закладу освіти. Використання KPI забезпечує об'єктивне оцінювання досягнення стратегічних цілей та сприяє прийняттю управлінських рішень на основі даних.

Таким чином, застосування інструментів стратегічного управління — SWOT- та PEST-аналізу, управління ризиками і змінами, делегування повноважень, розподіленого лідерства та системи

KPI — створює умови для підвищення ефективності управлінської діяльності керівника закладу освіти, забезпечує успішну реалізацію принципів автономії закладу та сприяє сталому розвитку освітньої організації відповідно до пріоритетів Нової української школи.

Управління закладом освіти в умовах впровадження профільної середньої освіти

Одним із ключових напрямів модернізації освітньої системи України є впровадження профільної середньої освіти, що передбачає створення умов для усвідомленого вибору учнями освітнього та професійного маршруту. У зв'язку з цим оптимізація управлінської діяльності керівника закладу освіти має враховувати завдання підготовки закладу до функціонування в умовах профілізації навчання.

Сучасний керівник повинен здійснювати стратегічне планування розвитку закладу з урахуванням вимог профільної школи, аналізувати освітні потреби учнів і батьків, кадровий потенціал, матеріально-технічні ресурси та можливості громади. Важливим управлінським завданням стає формування освітнього середовища, яке забезпечує різноманітність профілів навчання, академічну свободу учнів та високу якість освітніх послуг.

Особливої уваги потребує управління індивідуальними освітніми траєкторіями учнів. Законодавство України визначає право здобувача освіти на побудову власного освітнього маршруту відповідно до його здібностей, інтересів та професійних намірів. У таких умовах керівник має забезпечити організаційні механізми для реалізації цього права через систему профорієнтаційної роботи, допрофільної підготовки, психолого-педагогічного супроводу та використання сучасних цифрових інструментів моніторингу освітніх досягнень учнів.

Ефективна підготовка до профільної освіти потребує розвитку партнерської взаємодії між закладами освіти. Одним із перспективних напрямів є створення мережі співпраці між академічними ліцеями, гімназіями, закладами професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти. Такі партнерства сприяють розширенню освітніх можливостей учнів, спільному використанню кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів, реалізації міжшкільних освітніх програм і профільних курсів.

У контексті освітньої автономії особливого значення набуває здатність керівника налагоджувати ефективну взаємодію з органами місцевого самоврядування, роботодавцями, громадськими організаціями та закладами вищої освіти для формування якісної мережі профільного навчання. Саме міжінституційне партнерство дозволяє забезпечити доступність профільної освіти для учнів незалежно від місця проживання та створити умови для їхнього подальшого професійного самовизначення.

Важливим інструментом управління процесом профілізації є використання системи моніторингу та ключових показників ефективності (KPI), які можуть охоплювати рівень охоплення учнів профільним навчанням, ступінь задоволеності учасників освітнього процесу, результативність профорієнтаційної роботи, успішність вступу випускників до закладів фахової передвищої та вищої освіти, а також ефективність партнерської взаємодії між закладами освіти.

Таким чином, впровадження профільної середньої освіти вимагає від керівника закладу освіти переходу від традиційного адміністрування до стратегічного управління розвитком освітньої екосистеми, орієнтованої на потреби учня, партнерську взаємодію та забезпечення якісних індивідуальних освітніх траєкторій. Це повністю відповідає принципам Нової української школи, освітньої автономії та сучасним підходам до управління закладами освіти.

Психоемоційна підтримка учасників освітнього процесу як складова сучасного освітнього менеджменту

В умовах воєнного стану, соціальних викликів та постійних змін одним із важливих напрямів управлінської діяльності керівника закладу освіти стає забезпечення психоемоційного благополуччя учасників освітнього процесу. Психологічна безпека є необхідною умовою якісного навчання, професійної діяльності педагогів та ефективного функціонування освітньої організації загалом.

Сучасний керівник має створювати умови для формування безпечного, інклюзивного та підтримувального освітнього середовища, у якому кожен учасник освітнього процесу відчуває повагу, підтримку та можливість для особистісного розвитку. Особливого значення набуває системна співпраця адміністрації закладу з практичним психологом, соціальним педагогом, класними керівниками та батьками щодо виявлення та подолання психологічних ризиків.

Важливим напрямом управлінської діяльності є профілактика професійного вигорання педагогічних працівників. Постійне навантаження, необхідність адаптації до освітніх реформ, цифрової трансформації та роботи в умовах невизначеності можуть негативно впливати на емоційний стан педагогів. У зв'язку з цим керівнику доцільно впроваджувати заходи підтримки професійного благополуччя працівників, сприяти розвитку культури взаємодопомоги, професійної рефлексії та командної взаємодії.

Особливої уваги потребує психоемоційна підтримка здобувачів освіти. Керівник закладу має забезпечувати умови для розвитку навичок емоційної саморегуляції, стресостійкості, конструктивної комунікації та ненасильницької взаємодії. Важливими інструментами є соціально-емоційне навчання, програми розвитку життєстійкості, психологічні тренінги, консультативна підтримка та залучення учнів до діяльності, спрямованої на формування позитивного соціального досвіду.

У сучасних умовах цифровізації управління доцільним є використання цифрових інструментів для проведення моніторингу психологічного клімату в колективі, рівня задоволеності учасників освітнього процесу, виявлення ризиків професійного вигорання та оцінювання ефективності заходів підтримки. Отримані дані можуть бути складовою внутрішньої системи забезпечення якості освіти та використовуватися під час ухвалення управлінських рішень.

Психоемоційне благополуччя учасників освітнього процесу доцільно розглядати як один із показників ефективності діяльності закладу освіти поряд із результатами навчання, професійним розвитком педагогів та рівнем задоволеності освітніми послугами. Забезпечення психологічної безпеки та підтримки сприяє формуванню позитивної

організаційної культури, підвищенню мотивації до навчання і праці, розвитку партнерських взаємин та зміцненню стійкості освітньої спільноти.

Національна платформа «Вектор»: новий інструмент професійного розвитку

Для оптимізації управлінської діяльності керівника закладу освіти також створено сучасні цифрові інструменти, а саме державну платформу «Вектор». Ця інформаційно-комунікаційна система є головним майданчиком для реалізації державної політики **«Гроші ходять за вчителем»**, яка докорінно змінює підхід до професійного розвитку педагогів.

Платформа функціонує як єдиний репозиторій, де зареєстровані суб'єкти підвищення кваліфікації (провайдери) розміщують свої навчальні програми. Завдяки системі «Вектор» педагоги мають можливість самостійно обирати курси відповідно до власних професійних потреб, а оплата за навчання здійснюється з їхніх індивідуальних віртуальних рахунків. Роль керівника закладу освіти у цьому процесі є координаційною: директор або уповноважена особа у кабінеті закладу підтверджує факт роботи вчителя у школі, що відкриває йому доступ до фінансування.

Цифровий ресурс пропонує керівникам та вчителям низку **інноваційних можливостей**:

- багатокритеріальний пошук навчальних програм: швидкий підбір курсів за напрямками (наприклад, управління закладом, інклюзивна освіта, STEM-технології чи впровадження НАССР);
- інструмент «Оцінювання 360»: унікальний функціонал, що дає змогу вчителю згенерувати онлайн-анкету за професійним стандартом та надіслати її колегам, батькам чи адміністрації закладу для визначення прихованих зон власного професійного зростання;
- цифрова звітність: автоматична генерація та збереження сертифікатів про проходження навчання безпосередньо в електронному кабінеті.

Використання платформи «Вектор» дозволяє керівнику закладу освіти ефективно модернізувати кадровий менеджмент, позбутися зайвої паперової рутини та забезпечити прозоре й адресне підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

КНЗ «Черкаський обласний інститут післядипломної освіти педагогічних працівників Черкаської обласної ради» активно використовує платформу «Вектор» для розміщення програм підвищення кваліфікації педагогічних працівників області. Це забезпечує відкритий доступ до освітніх програм, спрощує процедуру реєстрації та сприяє реалізації принципу адресного фінансування професійного розвитку педагогів.

У 2026 році через платформу «Вектор», державну національну платформу професійного розвитку педагогічних працівників, яка створена за підтримки Міністерства освіти і науки України та Українського інституту розвитку освіти реалізується пілотний проєкт МОН **«Гроші ходять за вчителем»**. Учасники (учителі, директори та заступники директорів, які працюють у 7-9 класах НУШ та пілотних 10 класах) отримують на віртуальний рахунок 1500 грн для самостійного вибору програм підвищення кваліфікації. КНЗ «ЧОІПОПП Черкаської обласної ради» розмістив 52 програми в межах пілотування. У червні навчання

пройшли **672 педагогічні працівники** закладів освіти не тільки Черкаської області, але і всієї України.

Одним із перспективних напрямів модернізації освітнього менеджменту є використання **технологій штучного інтелекту (ШІ)**, які оптимізують адміністративні процеси. Сучасні генеративні моделі здатні автоматизувати рутинні процеси, здійснювати аналітику даних, підтримувати стратегічне планування та підвищувати ефективність управлінської діяльності.

Проблеми цифровізації управління освітою та використання штучного інтелекту досліджуються українськими й зарубіжними науковцями. У сучасних аналітичних матеріалах зазначається, що генеративний штучний інтелект сприяє підвищенню ефективності освітнього управління, допомагає автоматизувати адміністративні процеси та підтримує прийняття управлінських рішень.

Дослідники наголошують, що цифрова трансформація освіти передбачає інтеграцію аналітики даних, хмарних сервісів та інтелектуальних систем у діяльність керівників закладів освіти. Водночас актуальними залишаються питання етичного використання ШІ, захисту персональних даних, прозорості алгоритмів та необхідності розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників.

У сучасних умовах цифровізації освіти штучний інтелект поступово стає важливим інструментом підтримки управлінської діяльності. Його використання дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процесів, скоротити часові витрати на підготовку документів, покращити аналітику освітніх даних та забезпечити більш ефективне планування діяльності закладу освіти.

Системи генеративного ШІ здатні створювати тексти, аналізувати інформацію, формувати звіти, прогнозувати тенденції та підтримувати прийняття управлінських рішень. Водночас ключова роль у процесі управління залишається за людиною, адже саме керівник закладу освіти визначає стратегічні пріоритети та несе відповідальність за ухвалені рішення.

Одним із найбільш практичних напрямів використання ШІ є автоматизація адміністративної роботи. Значна частина часу керівника витрачається на підготовку наказів, довідок, звітів, інформаційних листів, планів роботи та інших документів.

Використання таких інструментів, як ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini, дозволяє значно прискорити підготовку управлінської документації. Наприклад, керівник може сформулювати короткий запит: «Створи наказ про організацію дистанційного навчання у зв'язку з безпековою ситуацією», після чого система генерує готовий текст документа, який потребує лише перевірки та коригування.

Крім того, ШІ може допомагати: формувати річні плани роботи, готувати інформаційні довідки, узагальнювати результати моніторингів, створювати протоколи педагогічних рад, генерувати шаблони службових листів.

Завдяки цьому керівник отримує можливість зосередитися на стратегічних завданнях та розвитку закладу освіти.

Сучасний освітній менеджмент потребує роботи з великими обсягами інформації. Результати навчання, моніторингові дослідження, кадрові показники, фінансова звітність та статистичні дані вимагають

системного аналізу. ШІ-інструменти дозволяють: виявляти тенденції, аналізувати успішність учнів, прогнозувати ризики, визначати проблемні напрями діяльності, підтримувати ухвалення управлінських рішень. Для цього можуть використовуватися: Microsoft Power BI, Google Sheets, ChatGPT. Наприклад, адміністрація школи може завантажити результати моніторингу навчальних досягнень учнів та отримати автоматизований аналіз динаміки успішності за предметами, класами або окремими освітніми галузями. Це допомагає своєчасно виявляти проблеми та планувати корекційні заходи.

Важливим напрямом застосування штучного інтелекту є підтримка стратегічного розвитку закладу освіти. Генеративні моделі можуть допомагати у проведенні SWOT-аналізу, оцінюванні ризиків, аналізі сильних і слабких сторін діяльності закладу.

Керівник може використовувати ШІ для:

- розроблення стратегії розвитку,
- аналізу освітніх потреб громади,
- підготовки грантових заявок,
- прогнозування ресурсних потреб,
- планування освітніх проєктів.

Наприклад, система може проаналізувати надані керівником дані та сформулювати рекомендації щодо розвитку STEM-освіти, цифрової інфраструктури чи інклюзивного середовища в закладі освіти.

Ще однією важливою складовою діяльності керівника ЗЗСО є ефективна комунікація. ШІ дозволяє швидко створювати повідомлення для батьків, педагогів та учнів, адаптувати тексти для різних аудиторій, формувати інформаційні матеріали та контент для соціальних мереж. Для цього можуть використовуватися: Canva, Microsoft Designer, ChatGPT, Microsoft Copilot, Google Gemini.

Практика свідчить, що використання ШІ допомагає зробити комунікацію більш оперативною, структурованою та зрозумілою для всіх учасників освітнього процесу.

Штучний інтелект може використовуватися для аналізу професійних потреб педагогів та формування індивідуальних траєкторій професійного розвитку. Інструменти ШІ здатні аналізувати результати внутрішнього моніторингу, визначати проблемні аспекти викладання та пропонувати теми для підвищення кваліфікації. Крім того, ШІ може: рекомендувати освітні курси, формувати індивідуальні плани професійного розвитку, аналізувати педагогічне навантаження, допомагати у створенні навчально-методичних матеріалів. Такі можливості сприяють підвищенню професійної компетентності педагогічних працівників та вдосконаленню якості освітнього процесу.

Попри значні переваги, використання штучного інтелекту в освітньому менеджменті супроводжується певними ризиками. **До основних викликів належать:**

- можливість генерування недостовірної інформації;
- ризики порушення конфіденційності даних;
- недостатня прозорість алгоритмів;
- проблема академічної доброчесності;
- залежність від цифрових технологій.

У рекомендаціях щодо відповідального використання ШІ наголошується, що системи штучного інтелекту мають виступати допоміжним інструментом, а остаточні рішення повинні ухвалювати люди.

У зв'язку з цим керівникам закладів загальної середньої освіти доцільно:

- розробляти внутрішні правила використання ШІ;
- дотримуватися вимог кібербезпеки;
- не завантажувати персональні дані учнів у відкриті системи;
- перевіряти достовірність згенерованої інформації;
- формувати ШІ-грамотність педагогів.

У сучасних умовах цифрової трансформації освіти ефективність управлінської діяльності керівника значною мірою залежить від використання сучасних цифрових інструментів. Вони дають змогу автоматизувати рутинні процеси, підвищити якість управлінських рішень, покращити внутрішню та зовнішню комунікацію, забезпечити прозорість діяльності закладу освіти та сприяти його стратегічному розвитку.

Таблиця 1. Сучасні цифрові інструменти в управлінській діяльності керівника

Напрямок оптимізації	Інструмент
Документообіг	Google Workspace, Microsoft 365
Комунікація	Google Meet, Zoom, Teams
Аналітика	Power BI, Google Sheets
Підвищення кваліфікації	Вектор
Стратегічне планування	SWOT, PEST
Генерація документів	ChatGPT, Copilot, Gemini

Таблиця демонструє найбільш поширені інструменти, які можуть використовуватися керівниками закладів освіти для оптимізації окремих напрямів управлінської діяльності.

Документообіг. Використання сервісів Google Workspace та Microsoft 365 дозволяє організувати електронний документообіг, забезпечити спільну роботу з документами, зменшити обсяг паперової документації та підвищити оперативність доступу до інформації.

Комунікація. Платформи Microsoft Teams, Google Meet та Zoom забезпечують ефективну взаємодію між адміністрацією, педагогічними працівниками, учнями та батьками, сприяють проведенню онлайн-нарад, вебінарів, консультацій і засідань колегіальних органів управління.

Аналітика. Інструменти Power BI та Google Sheets дають змогу збирати, систематизувати та аналізувати великі обсяги даних щодо освітніх результатів, кадрового потенціалу, моніторингових досліджень і діяльності закладу загалом. Це створює підґрунтя для прийняття управлінських рішень на основі даних.

Підвищення кваліфікації. Національна платформа «Вектор» забезпечує доступ до програм професійного розвитку педагогічних працівників, реалізує принцип адресного фінансування підвищення кваліфікації та спрощує взаємодію між педагогами, провайдером освітніх послуг і закладами освіти.

Стратегічне планування. SWOT- та PEST-аналіз допомагають керівнику оцінювати внутрішні та зовнішні чинники розвитку закладу освіти, визначати стратегічні цілі, прогнозувати ризики та формувати довгострокову стратегію розвитку відповідно до потреб громади та освітньої політики держави.

Генерація документів та управлінських матеріалів. Системи штучного інтелекту ChatGPT, Microsoft Copilot і Google Gemini можуть використовуватися для підготовки проєктів наказів, планів роботи, інформаційних довідок, аналітичних звітів, презентацій, комунікаційних повідомлень та інших документів. Їх використання дозволяє суттєво скоротити час на виконання рутинних завдань і зосередити увагу керівника на стратегічних питаннях розвитку закладу освіти.

Комплексне використання зазначених інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності керівника, забезпечує реалізацію принципів автономії закладу освіти, підтримує впровадження Нової української школи та створює умови для сталого розвитку освітньої організації в умовах цифрових змін.

Отже, оптимізація управлінської діяльності керівника закладу освіти в сучасних умовах має комплексний характер і передбачає поєднання стратегічного управління, цифрової трансформації, розподіленого лідерства, ефективної комунікації та використання сучасних цифрових інструментів. Перехід від операційного мікроменеджменту до управління на основі даних дає змогу керівнику зосередитися не лише на поточному адмініструванні, а й на розвитку закладу освіти, підвищенні якості освітнього процесу та формуванні безпечного, інноваційного й конкурентоспроможного освітнього середовища.

Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти стратегічного планування, зокрема SWOT- і PEST-аналіз, управління ризиками, управління змінами, делегування повноважень, розподілене лідерство та система ключових показників ефективності (KPI). Їх використання сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, забезпечує прозорість діяльності закладу освіти та підтримує реалізацію принципів автономії відповідно до пріоритетів Нової української школи.

Особливої актуальності оптимізація управління набуває в умовах підготовки до впровадження профільної середньої освіти. Керівник має забезпечити умови для реалізації індивідуальних освітніх траєкторій учнів, розвитку профорієнтаційної роботи, формування партнерств між академічними ліцеями, закладами професійної, фахової передвищої та вищої освіти, а також ефективного використання ресурсів громади.

Важливою складовою оптимізації управлінської діяльності є забезпечення психоемоційного благополуччя всіх учасників освітнього процесу. Формування безпечного, інклюзивного та підтримувального освітнього середовища, профілактика професійного вигорання педагогів, розвиток соціально-емоційних компетентностей учнів, підтримка позитивного психологічного клімату в колективі та впровадження практик психологічної стійкості сприяють підвищенню якості освіти, зміцненню організаційної культури закладу та створенню умов для успішної реалізації освітніх реформ. У сучасних умовах психоемоційна безпека має розглядатися як один із важливих показників ефективності діяльності закладу освіти поряд із результатами навчання, професійним розвитком педагогів та рівнем задоволеності учасників освітнього процесу.

Цифрові платформи, зокрема «Вектор», електронні системи документообігу, інструменти аналітики, онлайн-комунікації та штучного інтелекту,

відкривають нові можливості для модернізації освітнього менеджменту. Вони допомагають автоматизувати рутинні процеси, покращити кадровий менеджмент, підтримати професійний розвиток педагогів, здійснювати аналітику освітніх даних і планувати розвиток закладу на основі об'єктивної інформації.

Водночас використання штучного інтелекту та цифрових сервісів потребує відповідального підходу: дотримання етичних принципів, захисту персональних даних, перевірки достовірності згенерованої інформації та розвитку цифрової компетентності керівників і педагогічних працівників. Саме поєднання професійного управлінського досвіду, стратегічного бачення, командної взаємодії та можливостей цифрових технологій створює основу ефективного управління закладом освіти в умовах автономії, цифрової трансформації та реалізації Нової української школи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Використання генеративного штучного інтелекту в діяльності менеджерів освіти: аналітичні матеріали / Кондратова Л.Г., Буров О.Ю., Яцишин А.В./ за наук.ред. С.Г.Литвинової, Л.Г.Кондратової. Київ: ІЦО НАПН України, 2026. 87 с. URL: <https://bit.ly/3RvJNGo> (дата звернення 27.05.2026).
2. Внутрішня система забезпечення якості освіти: *Абетка для директора*. URL: <https://bit.ly/2YDTDXJ> (дата звернення 27.05.2026).
3. Інструктивно-методичні рекомендації щодо запровадження та використання технологій штучного інтелекту в закладах загальної середньої освіти. Проєкт : Лист МОН від 29.09.2025 №1/20386-25. URL: <https://bit.ly/43DvD8P>
4. Концептуально-референтна Рамка цифрової компетентності педагогічних й науково-педагогічних працівників. Проєкт, 2021. URL: <https://bit.ly/4a241xS>
5. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. URL: <http://bit.ly/2R5Qg93> (дата звернення 27.05.2026).
6. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». Наказ Міністерства України від 17.09.2021 №568-21. URL: <https://bit.ly/3zyhrA1>
7. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 27.05.2026).
8. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 №463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20> (дата звернення 27.05.2026).
9. Рекомендації з відповідального використання штучного інтелекту у сфері управління персоналом. URL: <https://bit.ly/4uFcyiy> (дата звернення 27.05.2026).
10. Яцишин А., Буров О., Кондратова Л. Інтеграція генеративного штучного інтелекту у професійний розвиток менеджерів освіти. URL: <https://bit.ly/43wmuyJ> (дата звернення 27.05.2026).
11. Göçen, A., Akin Bulut, M., & Yurdunkulu, A. AI in School Management: A New Era of Leadership. URL: <https://bit.ly/4uuOLi7> (дата звернення 27.05.2026).
12. Думишинець О. Штучний інтелект у роботі закладу освіти: чотири напрями, де стане у пригоді директору. *Практика управління закладом освіти*. 2024, №5. URL: <https://edirshkoly.expertus.com.ua/10015081> (дата звернення 27.05.2026).